



# Lecciones Aprendidas de la Crisis Eléctrica





Desde la perspectiva de la Gestión Integral de Riesgo, la anticipación de los incidentes que pueden causar una crisis son parte del escenario desde el cual se desarrollan las estrategias de resiliencia. Desarrollar dichas estrategias en los diversos contextos en los que pueden presentarse los incidentes es un desafío que amerita experticia, una visión colectiva, y como se evidenció en las últimas semanas en nuestro país, la imaginación puede quedarse corta ante la realidad.

Las fallas en los servicios básicos que se han generado en Venezuela, han puesto de manifiesto muchas deficiencias que tenemos como empresas y sociedad a la hora de atender situaciones de contingencia y este escenario que aún estamos afrontando ha puesto a prueba las habilidades de los ejecutivos para mantener las operaciones de sus negocios. La falla de electricidad a nivel nacional y sus consecuencias en otros servicios como el agua, telecomunicaciones y transporte, nos colocamos ante un escenario caótico y difícilmente considerado por quienes planificaron las estrategias de continuidad de las organizaciones.

Es un escenario complejo, en donde se sumaron condiciones generadas por causas diversas:

- Una interrupción eléctrica de largo plazo y con procesos de recuperación prolongados e inciertos
- Esta situación excede la autonomía de los proveedores de servicios, también usuarios del servicio eléctrico, desencadenando nuevos eventos
- Sistema de transporte trabajando en déficit
- Escasez de combustible
- Medios de pago colapsados y restricciones en el acceso de papel moneda
- Dificultad para el acceso a las transacciones financieras
- Falta de personal capacitado para la atención de la emergencia
- Conflictos sociales
- Restricciones para el acceso a divisas
- Baja afluencia de servicios de transporte internacionales

Y otras situaciones de diversas indoles. Es aquí donde nos encontramos con una pregunta básica ¿era posible anticipar esta situación en su conjunto? Difícilmente, y de aquí surgen los primeros aprendizajes:



## Los escenarios son múltiples pero los recursos son acotados

Es difícil considerar todos los posibles factores, y todavía más complejo visualizar las consecuencias de la conjunción de éstas al momento de imaginar los escenarios de una contingencia. Esto confirma que el enfoque de resiliencia y sostenibilidad de las operaciones debe desarrollarse manteniendo el norte en cuáles son los recursos que nos puede fallar, independientemente de su causa. No implica sin embargo que podamos analizar algunos escenarios para entender cómo podrían generarse la carencia del recurso, pero la observación fundamental debe centrarse en la consecuencia (recurso no disponible) más que en la causa.

## Los problemas que van a surgir no necesariamente son los evidentes

A medida que pasaban las horas y los días, el foco de la gerencia estuvo en la búsqueda de soluciones a las situaciones y eventos que se venían presentando. Algunos eran comunes para las empresas y otros específicos al negocio. Al momento de construir estrategias de resiliencia y planes de continuidad del negocio, es común enfocarse en vulnerabilidades de aspectos técnicos (internet, servidores, sistemas, información) y otros elementos obvios, siendo esto no suficiente.

Ser resiliente requiere tener una visión mucho más amplia del ecosistema en el cual operamos, incluyendo a toda la organización (comunicaciones, recursos humanos, tecnología, seguridad física, seguridad de la información, riesgo, operaciones, entre otros), nuestra comunidad y relacionados. Ello requiere además tener un claro conocimiento de nuestros riesgos a fin de lograr un balance óptimo costo/beneficio.

## Si las cosas están mal, pueden estar peor

Es frecuente, cuando se desarrollan planes de continuidad de negocio, que los participantes consideren exagerado las precauciones que se plantean. Hoy sabemos que problemas antes resueltos pueden reaparecer y presentarse situaciones inesperadas durante momentos de excepción, casos que van desde tuberías que estallan, bombas de agua con poca presión, plantas eléctricas/ UPS sin mantenimiento, cerraduras sobre las que no se tienen llave o personas atrapadas en ascensores sin conocimiento de cómo sacarlos, entre otros. A esto se suma la necesidad de solucionar problemas personales

relacionados con seguridad laboral y calidad de vida: personal sin transporte o sin efectivo para movilizarse, con padecimiento de enfermedades en hospitales o clínicas, que simplemente no pueden asistir al trabajo por no poseer los servicios básicos de aseo personal.

El aprendizaje entonces es que aquello que parece una exageración probablemente se quede corto, y en consecuencia entender que hay que estar preparado para atender imprevistos que pueden provenir de fuentes diversas.





## Sí, las comunicaciones institucionales son importantes

La gobernabilidad en las comunicaciones institucionales son estructuras diseñadas para operar en condiciones de normalidad, y usualmente el desarrollo de los procedimientos y estrategias de comunicación en situación de contingencia queda relegado, durante la etapa de diseño, al equipo que lo lleva en situaciones de normalidad. Esto es un error, ya que la dinámica durante la contingencia exige el uso de mensajes, canales y velocidades de respuesta distintos.

Si bien puede existir una preparación previa en cuanto a los recursos, el mensaje debe ser ajustado a la ocasión y transmitido según la audiencia y en tiempos específicos. El discurso de los líderes es muy importante y debe promover el trabajo en equipo, la actitud positiva, generando confianza y asegurando que exista un entendimiento mutuo, informando por el canal adecuado el mensaje que nos anticipe a las demandas y acciones requeridas de la situación.

## Mirando al futuro sin perder de vista el presente

El escenario actual no es ideal para definir un plan de continuidad de negocio y establecer una estrategia de resiliencia, pero no tenemos opción y en otros escenarios siempre tendremos un proyecto o requerimiento de mayor interés para el negocio. Y es aquí donde tenemos otros aprendizajes:

### **Las organizaciones deben incorporar en su ADN la gestión de riesgos como parte inherente a los negocios**

La gestión integral de riesgo, la gestión de la crisis y en consecuencia el desarrollo y mantenimiento de los planes de continuidad deben estar en la prioridad de las organizaciones tanto como los análisis de mercado y las estrategias para incrementar las ventas. Es la manera en que las organizaciones pueden adquirir las destrezas para gestionar las crisis. Es lo que les permitirá responder a los desafíos futuros, facilitar y optimizar su capacidad para mantenerse operativos.

Bajo este escenario, el plan de manejo de crisis y los planes de continuidad de negocio deben verse como rutas distintas de acción que responden a directrices comunes, respondiendo a la velocidad exigida hoy, adaptado a las peculiaridades de la empresa, preciso y conciso, con esquemas de comunicaciones y siempre consiente de las prioridades.

Nuestro panorama se vislumbra cada vez más volátil, marcado por la incertidumbre, y los riesgos seguirán presentes. Además irán apareciendo nuevos riesgos y aquellos que parecían improbables o remotos se convertirán en amenazas reales. Los directivos de las empresas deben prepararse para esperar lo inesperado y desarrollar habilidades de resiliencia a fin de absorber el impacto y adaptarse a los cambios con agilidad. A diferencia de lo que puede asumirse, hoy es mucho más importante contar con una estrategia y planificación oportuna que permita anticipar la continuidad de su organización.



**Estructurar un plan de trabajo basado en resiliencia y esquemas “fast track” para abordar las acciones de corto plazo en paralelo con el desarrollo de los planes de continuidad de negocio**

## Resumen de las Lecciones Aprendidas

La Clave: Estructurar un plan de trabajo basado en resiliencia y esquemas “fast track” para abordar las acciones de corto plazo en paralelo con el desarrollo de los planes de continuidad de negocio





Si requiere mayor Información sobre nuestros servicios de Outsourcing de  
Procesos de Negocios, comuníquese con:

Roberto Sánchez .V.  
Socio  
+58 212 7006222  
roberto.sanchez@ve.pwc.com

José Miguel Chirinos  
Socio  
+58 212 7006246  
jose.chirinos@ve.pwc.com

Rosalba Peña  
Gerente  
+58 212 7006613  
rosalba.d.pena@ve.pwc.com

[www.pwc.com/ve](http://www.pwc.com/ve)

PwC Venezuela



@PwC\_Venezuela



@pwcvenezuela



PwC Venezuela



©2017-2019 Pacheco, Apostólico y Asociados (PricewaterhouseCoopers). Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a la firma venezolana Pacheco, Apostólico y Asociados (PricewaterhouseCoopers), o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029977-3.